Denis Bérard
ANACT
FRANCE

Impact des TIC sur le travail et son organisation

NOTA BENE

L'accès aux textes des colloques panaméricain et 2001 Bogues est exclusivement réservé aux participants. Vous pouvez les consulter et les citer, en respectant les règles usuelles, mais non les reproduire.
Le contenu des textes n'engage que la responsabilité de leur auteur, auteure.

Access to the Panamerican and 2001 Bugs' conferences' papers is strictly reserved to the participants. You can read and quote them, according to standard rules, but not reproduce them.
The content of the texts engages the responsability of their authors only.

El acceso a los textos de los encuentros panamericano y 2001 Efectos es exclusivamente reservado a los participantes. Pueden consultar y citarlos, respetando las pautas usuales, pero no reproducirlos.
El contenido de los textos es unicamente responsabilidad del (de la) autor(a).

O acesso aos textos dos encontros panamericano e 2001 Bugs é exclusivamente reservado aos participantes. Podem consultar e cita-los, respeitando as regras usuais, mais não reproduzí-los.
O conteudo dos textos e soamente a responsabilidade do (da) autor(a).

Impact des TIC sur le travail et son organisation

Bogues 2002, Montréal, avril 2002

Texte établi d'après les synthèses régionales d'Yves Badoual (Aract Ile de France) et Frédéric Doreau (Aract Pays de Loire)

Introduction

Les technologies de l'information et de la communication (TIC) connaissent aujourd'hui un développement accéléré dans la production comme dans les services. Outre les nouvelles activités dont elles sont porteuses, les TIC constituent un facteur d'évolution des rapports sociaux, des emplois et des métiers. Elles accompagnent une série de transformations concernant la stratégie, le contenu et l'organisation du travail, les formes de management, les formes de concertation et de négociation.

Au début de l'année 1999, l'ANACT a entamé une étude-action sur le thème « processus d'introduction et impact des TIC dans les organisations. », à partir d'une soixantaine d'études de cas dans les entreprises.

1. Le rôle-clef des usages dans l'introduction des TIC dans les organisations

Maîtrise des fonctionnalités des outils

Plongés dans des projets d'amélioration des fonctionnalités des applications, les informaticiens, perdent quelquefois de vue les réalités du terrain. Lorsque des outils sont en place, ils peuvent oublier l'écart entre les fonctionnalités **potentielles** des outils et les fonctionnalités **réellement maîtrisées** et mises en œuvre par les utilisateurs.

« Les utilisateurs **peuvent** *accéder à cette information… »* disent les informaticiens…

Les responsables du déploiement des outils informatiques n'intègrent pas toujours la notion du temps d'apprentissage nécessaire à l'appropriation des outils. Pour les informaticiens, la mise à disposition des outils associée à une courte formation est considérée comme suffisante alors que pour les utilisateurs, l'apprentissage se réalise dans la durée. Or il n'existe pas toujours de suivi dans la durée (réponses aux questions des utilisateurs après expérimentation, rappels de certaines fonctionnalités, compléments d'explication pour des fonctions plus avancées, …).

Pertinence des fonctionnalités des outils développés

Les développeurs des outils TIC réalisent leur travail **en fonction de la *représentation*** qu'ils se font du travail et des besoins des utilisateurs.
Cette représentation est souvent partielle et quelquefois erronée, et les outils mis en place ne sont pas toujours fonctionnels dans le contexte de travail.

La question est la même que dans les projets de conceptions techniques de machines ou d'équipements industriels ; les choix de conceptions se révèlent quelquefois inadaptés aux situations réelles de travail.

Usages des technologies et valeur ajoutée des outils

Lorsque les utilisateurs utilisent une partie des fonctionnalités des outils, se pose encore la question de l'utilité de l'usage qui en est fait.
Là encore, les situations sont contrastées : **à technologie égale, on trouve des usages à plus ou moins grande valeur ajoutée**.

> *On entend usage à valeur ajoutée un usage des outils qui permet d'améliorer la performance du travail : la qualité ou la productivité du travail, en supprimant des opérations répétitives, en facilitant l'accès à des informations nécessaires pour la prise de décision, …*

Exploiter le potentiel des outils TIC, pour améliorer la performance, **implique nécessairement une certaine évolution des méthodes de travail**. L'émergence d'usages est toujours un processus d'innovation alliant conjointement organisation du travail et fonctionnalités des outils utilisés.

On observe des situations très contrastées suivant les entreprises.

Dans certaines entreprises, avec des outils rudimentaires en réseau (fichiers partagés sur un serveur, messagerie outlook, logiciel de gestion de production), on observe des usages « avancés ». Les utilisateurs sont alors très volontaires et demandeurs des outils TIC. Mais

les améliorations observées tiennent plus aux **formes de travail mises en œuvre** qu'aux outils eux-mêmes.

Dans d'autres cas, malgré des efforts importants pour déployer des outils TIC assez avancés tels qu'un Intranet ou d'autres outils d'accès à des bases d'information partagées, les résultats ne sont pas toujours à la hauteur des attentes des promoteurs, ni des technologies utilisées. Soit les utilisateurs s'interrogent sur ce qu'ils pourraient bien faire des outils, soit l'utilisation qui est faite des outils reste très « instrumentale », c'est à dire que les méthodes de travail changent peu pour profiter des potentialités des outils.

À technologie égale, des usages à valeur ajoutée contrastés.

Quelques exemples en comparant les usages qui sont faits de technologies pourtant similaires :

Technologie	Usage « minimal »	Usage « avancé »
Partage de fichiers sur un serveur	Le partage de fichier est exclusivement utilisé pour **transmettre des fichiers de poste à poste**. Il remplace l'enregistrement sur disquette pour transmettre un fichier d'un bureau à un autre.	Les informations sont organisées et mutualisées par service sur le serveur. Des documents ont évolué afin de répondre aux besoins de plusieurs utilisateurs tout en supprimant les ressaisies. Les salariés savent **retrouver l'information pour la réutiliser** ou s'en servir comme **aide à la décision**.
Messagerie	La messagerie est essentiellement utilisée sans pièces jointes « pour ne pas déranger… ». Elle est surtout utilisée par l'encadrement pour **diffuser de l'information vers les subordonnés**. Il arrive que Lotus Notes soit installé sur les postes mais certains groupes d'utilisateurs **utilisent uniquement la fonction messagerie**.	Quelques cas de figure rencontrés : - la messagerie est utilisée pour l'**élaboration de documents collectifs** dans le cadre de groupes de travail. - d'autres groupes d'utilisateurs utilisent certaines fonctions plus avancées de Lotus notes : ils **partagent des plannings**. - la messagerie est mise en place par le service support informatique dans un objectif d'échange d'informations, mais certains utilisateurs l'utilisent aussi pour sa **fonction d'archivage** des messages et documents. Le service informatique n'avait pas prévu cet usage qui pose au final des problèmes de saturation.
Logiciel de gestion	Dans la plupart des cas étudiés, c'est un logiciel qui assure les fonctions **minimales** de **gestion de production**.	Dans certains entreprises, des **applications complémentaires** ont été greffées sur et autour du logiciel de gestion de production. Ces modules permettent de **conserver des informations qualitatives et de les transmettre entre opérateurs ou entre équipes**. Dans d'autres cas, des applications complémentaires permettent l'extraction et la mise en forme de données à la demande de multiples utilisateurs. L'application devient un outil essentiel d'aide à la décision.
Bases d'informations via Intranet	Un Web master a été recruté et à publié 1000 pages sur le site Intranet de l'établissement. Beaucoup des salariés rencontrés ne voient pas à quoi ces informations peuvent leur servir pour leur travail car ils n'ont pas besoin de ces informations. **L'Intranet n'est pas perçu comme un outil de travail**.	Des bases d'informations techniques ont été développées dans l'entreprise. Elles permettent de **capitaliser à partir des expériences** et deviennent de plus en plus une ressource centrale d'information technique pour les technico-commerciaux.

Dans certaines entreprises, on constate que les outils TIC sont utilisés dans une logique "d'utilitarisme instrumental". Ils sont utilisés pour améliorer les échanges d'informations et de données à **la place** ou **en parallèle** à d'autres moyens de communication existants.

Ces utilisations « basiques » apportent certains avantages (possibilité d'envoyer une information en temps différé par rapport au téléphone, conserver des traces,…) et le plus souvent ces entreprises n'attendent pas plus des outils TIC introduits.
Cette première étape, d'utilisation "instrumentale" apporte du confort au travail et est sans doute nécessaire, notamment pour maîtriser les outils. Cependant, elle ouvre des **perspectives réduites** pour réellement **améliorer la performance** de façon significative. Ce constat est souvent fait dans des entreprises qui n'ont pas inscrit les outils TIC dans **un projet organisationnel plus global et cohérent**.

Les conditions d'émergence des usages innovants

La question des usages des TIC apparaît donc comme une question clé[1].

Plus que les outils eux-mêmes, c'est le **caractère innovant** (ou non) **des usages des TIC** qui détermine largement la **performance et l'impact sur les conditions de travail d**es nouveaux outils.

La question des impacts des TIC peut alors être reformulée en la scindant en deux questions complémentaires :

- Quelles conditions favorisent quels usages des TIC ?
- Quels sont les impacts liés aux différents usages des TIC ?

2. Conduite des projets TIC : usages, acteurs, stratégies

Usages des TIC : une question de contexte !

La question de l'émergence de nouveaux usages est vitale car elle conditionne l'efficacité finale des outils et souvent aussi les conditions de travail des salariés.
L'étude fait apparaître que les usages des TIC se développent de façon plus ou moins rapide selon les entreprises. Certains facteurs récurrents semblent conditionner le développement des usages des TIC et leur appropriation par les utilisateurs :

- Le **contexte organisationnel** et de management,
- les **compétences** des utilisateurs et leur **représentation** de leur métier / fonction,
- la **nature des outils** TIC,
- la **nature des relations** entre les concepteurs et les utilisateurs.

Cette réflexion nous semble d'autant plus intéressante que **ni les pratiques traditionnelles de formation, ni ceux qui conduisent les projets TIC ne couvrent encore réellement ce domaine**.

[1] MIT « L'utilisation donne sa valeur à la technologie », Bernard Brunhes Consultants « tirer le maximum des NTIC », …

	Conditions favorisant l'émergence d'usages et l'appropriation des TIC	Conditions défavorables à l'émergence d'usages et l'appropriation des TIC
Contexte organisationnel et management	Organisation dans laquelle **le partage d'informations est déjà un acquis**, même sans outil informatique. **Réflexion organisationnelle préalable** ou associée à la mise en place des outils (du ressort de l'encadrement et non des informaticiens) **Marges de manœuvre** : Les utilisateurs ont une certaine autonomie pour faire évoluer leurs méthodes de travail individuelles ou collectives au sein de l'organisation.	Organisation qui favorise davantage la **répartition d'informations descendantes plutôt que le partage** d'informations avec des possibilités d'interaction. **Organisation rigide, prescriptive ou figée**. Les changements organisationnels sont difficiles et lents. Les outils TIC ne trouvent leur place que lentement car ils ne s'inscrivent pas dans une perspective d'évolution des méthodes de travail.
Compétences et « métier » des utilisateurs	**Présence d'utilisateur(s) « averti(s) » dans un groupe ou service** qui maîtrisent les outils (fonctionnalités) et en trouvent des usages spécifiques pour leur travail. Les utilisateurs perçoivent leur fonction, se représentent leur métier dans un sens cohérent avec ce que peuvent apporter les outils.	**Fonctionnalités de base non maîtrisées** par les utilisateurs potentiels. Pas d'utilisateur « avertit » au sein d'un service ou d'un groupe professionnel. **Perception de leur fonction** par les utilisateurs **contradictoire** avec ce que peuvent apporter les outils.
Nature des outils TIC à disposition	**Outils malléables** : que l'on peut modifier, adapter, personnaliser assez facilement et rapidement (dans une certaine mesure), sans recours à un expert informatique.	**Outil informatique essentiellement centralisé et figé** ou dont la personnalisation est très complexe.
Relation développeurs / utilisateurs	**Proximité des développeurs informaticiens** avec les utilisateurs (géographique et/ou par le type de relation instauré). Écoute et compréhension des informaticiens. **Réactivité des informaticiens** pour faire évoluer les outils.	Peu de maîtrise sur les développements. **Les utilisateurs ne peuvent intervenir sur les outils** ; **les concepteurs ne sont pas accessibles**. Méconnaissance des situations réelles de travail par les concepteurs.

Compétences, fonctions et représentations des utilisateurs

Dans certains cas, l'utilisation des TIC questionne certaines catégories de salariés, qui voient leur travail évoluer dans un sens qui leur semble en contradiction avec leurs objectifs professionnels. Les TIC leur apparaissent **en contradiction** avec ce qui leur semble être de nature à « bien faire » leur travail.
Dans ces conditions les outils TIC, perçus comme contradictoires avec les repères professionnels des salariés entraînent une **réticence** et sont alors souvent utilisés à minima.

Dans d'autres cas, ces outils sont mieux acceptés car ils s'inscrivent dans une **logique cohérente avec le sens dans lequel les salariés souhaitent orienter leur travail**.

Cette différence de représentation du travail qui constitue un facteur d'appropriation des TIC explique également dans certains cas le clivage dans l'entreprise entre des acteurs jugés "moteurs" et les "freins" à ces outils.

Cette situation se traduit parfois par une divergence entre une partie des cadres et l'encadrement intermédiaire.

Décalage entre la nature des outils et le contexte organisationnel

L'accès à l'information n'a souvent de sens que **lorsque l'on peut décider et agir**. Par ailleurs, la réflexion organisationnelle qui précède les outils a un rôle essentiel : une réflexion collective sur l'organisation de l'information favorise ensuite le recours à des informations partagées.

Les outils TIC qui sont mis en place sous-entendent un modèle de fonctionnement implicite qui repose souvent sur une certaine **autonomie pour la prise de décision** qui justifie l'intérêt de l'accès à certaines informations, et une pratique de la **coopération** qui donne une place aux outils de partage d'informations.

Si cette cible organisationnelle se conçoit, la mise en place de TIC ne **suffit pas seule pour autant à induire ces changements**.

Cependant, l'accompagnement permettant de faire évoluer progressivement l'organisation en cohérence avec les utilisations attendues des TIC, reste marginal dans la majorité des entreprises étudiées.

Quel nouveau rôle pour les informaticiens dans la conduite de projet ?

La possibilité pour les utilisateurs de développer en direct des utilisations spécifiques à leurs besoins ou aux besoins de leurs services en s'appuyant sur les outils à disposition favorise des usages nouveaux. Les usages les plus innovants résultent le plus souvent d'un **processus itératif** liant mise à disposition et « aménagement » des outils par les utilisateurs.

Mais pour obtenir ce résultat, il faut trouver le bon compromis entre centralisation et décentralisation des outils informatiques, entre cohérence d'ensemble et malléabilité des outils. Certains logiciels apportent des éléments de réponse en facilitant l'exploitation des informations en direct part les utilisateurs et renforcent ainsi leur autonomie.

Les usages sont rarement anticipés totalement…

Il se dégage de l'ensemble des cas étudiés que les usages de tel ou tel outil TIC ne sont jamais totalement anticipés par les décideurs ou les concepteurs des choix technologiques. Ils ne se décrètent pas.

Dans plusieurs cas, on constate même des projets TIC « à plusieurs facettes », c'est à dire que différents acteurs de l'entreprise en font des présentations très différentes.

- Une facette **« officielle »**; celle mise en avant par les « promoteurs des TIC » : directions et services informatiques. Ces acteurs présentent les outils déployés dans l'ensemble de l'entreprise, **en fonction de la représentation qu'ils se font de l'usage qu'en font les utilisateurs ou de l'usage souhaité**,

- Une facette plus **informelle,** décrite par des utilisateurs de terrain, des services, qui renvoie à des usages concrets et spécifiques développés par des groupes d'utilisateurs, à partir ou autour des outils à disposition. Ces usages échappent souvent aux

décideurs et / ou informaticiens dans la mesure où ils ne sont pas souhaités et souvent méconnus.

Les usages innovants émergent souvent des services opérationnels, à l'insu des décideurs et informaticiens (quand il y en a dans l'entreprise). Ce sont des personnels de terrain qui innovent et font usage des outils à disposition au-delà de ce pour quoi ces mêmes outils ont été introduits.

Vers un accompagnement de « l'apprentissage organisationnel » ?

Une des questions clé de l'introduction des TIC concerne les modalités d'association des utilisateurs dans la conduite des projets.

Bien souvent, les utilisateurs des outils TIC jouent un rôle clé qui permet d'orienter les outils vers des usages innovants et performants, non prévu dans le projet initial.
La **qualité des usages** des TIC dépend alors souvent de la capacité de l'entreprise à favoriser l'interaction entre :

- d'une part, **les initiatives des utilisateurs** qui se saisissent des outils selon leurs besoins, tout en faisant évoluer leurs méthodes de travail en conséquence,
- d'autre part **la compréhension de ces usages qui émergent** du terrain par les « promoteurs des TIC » pour faire évoluer les outils.

Souvent, ces « utilisateurs avancés » restent informels, même s'ils en viennent dans parfois à consacrer une part importante de leur temps à l'informatique. Dans certaines entreprises, ces acteurs informels sont clairement identifiés et un rôle leur attribué.

Voici quatre fonctions pouvant être assurées par ces « acteurs décentralisés » :

- Un rôle de **développement local d'usages des TIC** : des idées pour traduire les besoins en usage possible des TIC
- Un rôle de **dépannage de proximité** lorsque les utilisateurs sont « bloqués »
- Un rôle d'**accompagnement et formation** des utilisateurs. Il s'agit d'un appui dans la durée utilisant les problèmes quotidiens comme support à la formation
- Un rôle de **remontée d'informations en direction des concepteurs** et décideurs, susceptible d'aider aux choix et d'enrichir le processus de conception des outils.

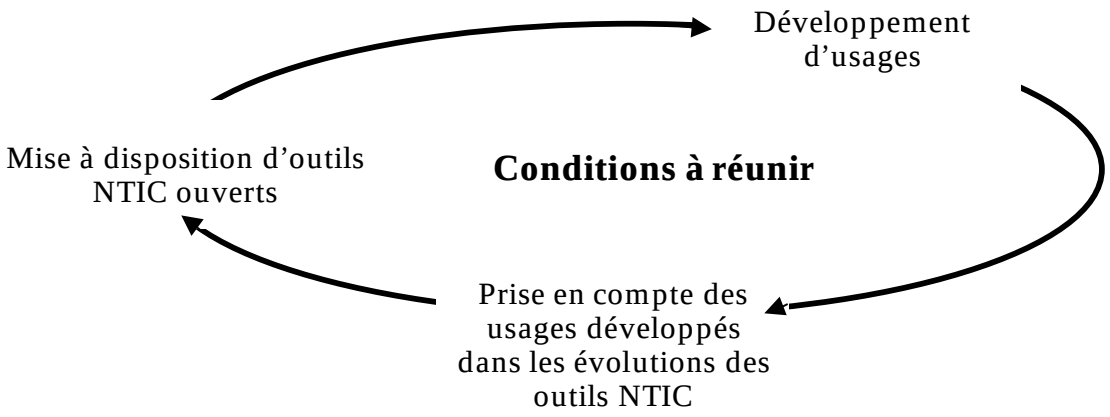
Cela signifie pour les informaticiens :

- d'une part, qu'ils acceptent de laisser la main aux différents groupes d'utilisateurs sur une partie des évolutions des outils,
- d'autre part, qu'ils s'inspirent de ce qui a été développé dans la durée "par la base" dans les phases importantes d'évolution du système d'information.

Cela signifie aussi que le cahier des charges pour la mise en place d'un système d'informations partagé (type Intranet) doit s'appuyer sur la prise en compte de tous les savoir-faire qui se sont déjà accumulés (notamment les savoir-faire informels).

Ce dernier point est important car **les processus d'apprentissage du travail coopératif sont souvent des processus longs qui peuvent avoir commencé avant l'arrivée des outils qualifiés de « TIC »**.

Le schéma suivant résume le processus itératif que nous décrivons :


Développement d'usages
Mise à disposition d'outils NTIC ouverts
Conditions à réunir
Prise en compte des usages développés dans les évolutions des outils NTIC

3. TIC et organisation

Le "passage obligé" de la formalisation

La formalisation recouvre plusieurs phénomènes distincts. L'introduction et l'utilisation d'un outil (messagerie, le Web, les moteurs de recherches, etc.) ou d'une technologie requièrent nécessairement l'existence d'un "mode d'emploi". L'explicitation de connaissances, la transmission de savoir-faire peut alors se concrétiser sous une forme plus ou moins stable et éphémère (procédures, consignes, paramètres, etc.). Net.

Si la formalisation et la codification de l'information et des connaissances semblent être « une bonne chose » dans un premier temps, en particulier pour les TPE, il faut pourtant poser la question « jusqu'où ne pas aller trop loin et pour quoi faire» ?

Formalisation et modification des relations interpersonnelles ou hiérarchiques

Dans les entreprises, nous avons constaté aussi bien des effets bénéfiques de cette formalisation que d'autres qui le sont moins ou qui posent question. Par exemple :

- clarification des relations inter-services ou hiérarchiques
- émergence de conflits potentiels : lorsque le système donne une visibilité à ce qui n'en avait pas jusqu'alors. Par exemple, certains membres du personnel peuvent avoir accès à la quantification des activités de leurs collègues.
- nouvelles façons de gérer les conflits : dans un climat relationnel dégradé, l'usage de l'e-mail par exemple, peut être une manière d'éviter un face à face ou bien encore de prendre tout le monde à partie (» en copie ») : l'outil fait écran.

Nouvelles compétences et nouveaux métiers ?

Le renforcement de compétences « traditionnelles »

Les entreprises qui intègrent les TIC dans une stratégie dynamique sont contraintes à plus ou moins court terme de renforcer leurs compétences actuelles dans plusieurs domaines: la maîtrise de la bureautique et de l'informatique, la maîtrise des langues étrangères, en particulier de l'anglais, la veille technologique et commerciale.

L'acquisition de nouvelles compétences et de nouveaux métiers

À ce renforcement des compétences traditionnelles viennent s'ajouter de nouvelles connaissances relatives aux technologies Internet. Ce ne sont pas les plus difficiles à intégrer : la navigation sur le web, l'utilisation d'un moteur de recherche ou l'utilisation de la messagerie ne semblent pas avoir posé de problème particulier. Ce qui par contre, pose davantage de difficultés est l'utilisation des TIC dans les domaines du marketing, du commercial, ou de la communication. Car c'est là que l'on voit émerger de nouveaux métiers (webmaster, webdesigner, référenceur), etc.

Cette absence d'un minimum de compétences en interne est l'une des principales causes d'échec. La difficulté pour les entreprises est alors les sous-traiter tout en étant en capacité de construire une demande (élaborer un cahier des charges par exemple) et de sélectionner parmi les offres du marché.

Le déplacement des objets de coopération

Lorsque l'introduction des TIC se traduit par une évolution des métiers et donc des tâches, on constate que les objets (ou les motifs) de coopération se déplacent. Ce déplacement ne se fait pas toujours sans forte tension, notamment lorsqu'il est trop rapide.

Par exemple, dans le cas de la coopération secrétaire – cadre:

- le passage d'un objet de coopération à un autre s'accompagne d'un **brouillage des représentations** que les acteurs ont les uns des autres : le cadre « frappe » ses rapports (tâche considérée de « bas niveau »), la secrétaire « extrait » des données (tâche « noble »).
- la circulation de l'information ne se fait plus par les mêmes circuits. En frappant des lettres ou des rapports, la secrétaire pouvait se tenir au courant de l'activité ; cette « perte d'information » peut être vécue difficilement, surtout si un autre mode d'échange ne s'instaure pas entre le cadre et son assistante.

D'une manière générale, ces changements d'objet de coopération, notamment lorsqu'ils sont rapides, s'accompagnent, de périodes de fortes tensions pendant lesquelles se re-négocient les modalités de coopération. Paradoxalement, l'introduction de nouveaux métiers ou de nouvelles compétences paraît moins sujette à ce type de tensions parce qu'elles partent de situation sans « histoires », sans jeux de pouvoir pré-établis.

4. TIC et conditions de travail

Entre contrôle et autonomie : un paradoxe

Certains acteurs utilisent les TIC pour accroître leur autonomie, mais on constate aussi le poids de plus en plus important du contrôle
Ce qui frappe, c'est que les acteurs, quel que soit le niveau de contrôle auquel ils sont soumis, ont intégré le fait que les TIC laissent suffisamment de « traces » pour qu'un contrôle a posteriori soit toujours possible. Le ressenti au niveau des individus est d'autant plus négatif que l'on cherche à les inciter à plus d'autonomie sans pouvoir leur donner l'assurance qu'il n'y aura pas ***aussi*** plus de contrôle a posteriori : les acteurs pressentent que ce type de contrôle peut prêter à manipulation.

Quelle incidence de ces situations paradoxales sur le bien-être ou mal-être au travail ?

Ces situations paradoxales sont perceptibles dans des organisations où justement les TIC ne sont pas introduites pour renforcer de manière délibérée le contrôle. Ces situations ne sont pas nouvelles : il y a toujours eu une tension entre contrôle et autonomie. Mais ce qui est nouveau, c'est que, dans les représentations des acteurs, le contrôle par les TIC constitue une « menace » potentielle permanente et définitive, en dehors de leur propre zone d'influence. Du coup l'incitation à plus d'autonomie ou plus de communication, peut se rapprocher de l'injonction paradoxale dont on sait à quel point elle peut être « déstructurante » pour l'individu[2].

Les TIC bouleversent l'espace- temps du travail

Entraînées par le mouvement de la mondialisation et le développement des réseaux de communication (internet, téléphone mobile, …), les entreprises commerciales sont contraintes d'aller vers toujours plus de réactivité et de flexibilité.

Dans la plupart des entreprises, l'usage de la messagerie comme moyen courant de relation avec les clients, les donneurs d'ordre ou les fournisseurs, induit, de manière implicite, une exigence accrue de réduction des délais et de plus de réactivité. Cette réactivité ne concerne pas uniquement le délai de production. Elle a trait également à d'autres activité telles que la construction de l'offre (devis) et la négociation elle-même. Dans le cadre d'une activité commerciale intense, la communication par mail peut être perçue comme étant plus brutale et davantage stressante que l'échange téléphonique. L'incidence d'un fort besoin de réactivité sur les conditions de travail est bien connue : stress, intensification du travail, perturbation des rythmes de vie avec toutes les conséquences que l'on connaît sur la vie hors travail.

Relations et décision dans le travail à distance

Concernant les relations de travail à distance, nous avons relevé quelques points qui nous paraissent très spécifiques :

- les décisions ont tendance à se prendre « par défaut » : c'est-à-dire que la question à débattre est plus facilement posée sous la forme « que celui qui n'est pas d'accord avec telle décision le fasse savoir ». De plus, certaines personnes disent ne pas accorder même valeur à leur engagement selon qu'il est donné à distance ou en face à face: *« tant*

[2] Le « cynisme » pourrait être une forme de « protection » de l'individu face à ce type de situation.

que je n'ai pas rencontré une personne avec laquelle je travaille à distance, je ne me sens pas engagée envers elle ».

- Il n'y a pas d'unité de lieu et chacun gère des temporalités différentes. Du coup, l'agenda du groupe est plus difficile à construire.
- Il semble que la relation à distance ne soit pas toujours en mesure de créer à elle seule un lien social suffisant, basé sur la confiance, pour créer une dynamique de groupe.

L'interpénétration des espaces privé et professionnel

En ce qui concerne l'hypothèse d'une interpénétration croissante de l'espace privé et professionnel, on observe deux incidences :

- La difficulté pour les salariés de gérer à la fois des contraintes personnelles et familiales et des contraintes professionnelles (contraintes d'espace et de temps essentiellement).
- le déport quasi systématique de la formation aux technologies (bureautique, internet, etc.) vers la sphère privée. La majorité des organisations ne prennent pas en charge la formation de base (par exemple l'utilisation du clavier, la gestion des fichiers sous windows, et même le traitement de texte ou le tableur). Les entreprises ne proposent des formations (généralement très succinctes) que sur des logiciels spécifiques ou sur des applications particulières de logiciels du marché .

La formation aux TIC

Dans la plupart des cas, l'apprentissage des TIC s'effectue de manière informelle, au coup par coup. Les acteurs construisent leur réseau personnel d'apprentissage, réseau dont les frontières vont bien au-delà de l'entreprise : ils identifient dans leur entourage professionnel ou privé les personnes qui sont à même de les « dépanner » sur tel ou tel sujet. Ce réseau est d'autant plus riche que la personne évolue dans un milieu où les TIC sont déjà répandues ; d'où le risque d'accentuer les clivages entre catégories sociales.

Les enjeux pour le dialogue social

Les enjeux en termes de conditions de travail sont particulièrement importants pour les salariés des organisations observées. Notons entre autres :
- le mal-être, souvent associé au manque de reconnaissance et les problèmes de santé psychique, souvent engendrés par des « situations d'injonctions paradoxales » (dont on connaît l'effet déstructurant)

- le stress, qui peut être renforcé par les conséquences des TIC : flexibilité, réactivité, tension sociale, inter-pénétration vie professionnelle / vie privée, contrôle, etc.
- les difficultés d'intégration ou le risque d'exclusion, liés au manque de formation, ou aux changements de culture entraînés par l'arrivée des TIC.

Un déficit de représentation des salariés

Les organisations syndicales sont souvent absentes dans les TPE, mais on yt rouve parfois des délégués du personnel. Seules les PME importantes et les centres d'appels ont des représentants syndicaux. Mais même lorsqu'ils existent, ils ont une réelle difficulté à entrevoir les incidences de la diffusion des TIC.

Dans une entreprise, les délégués du personnel se sont appropriés l'intranet pour communiquer avec les salariés, mettre en ligne le compte-rendu de réunion du comité d'entreprise.
À ce constat s'ajoutent d'autres difficultés de construction du dialogue social dans les entreprises où un turn-over important empêche la mise en place de structures durables (CHSCT, représentation syndicale).

Comment et autour de quel objet construire le dialogue social ?

Lorsque les conditions d'un dialogue sont réunies, la question se pose de l'évolution des modalités et des **objets** du dialogue social.

Le problème de la confidentialité et de la sécurité apparaît fortement. Le plus souvent, l'organisation choisit de ne pas aller dans la voie d'une protection contraignante et rigidifiante, voie qui requiert une forme contractuelle de type accord d'entreprise. Elle propose plutôt d'aller dans une direction où chacun se positionne par rapport à une charte déontologique : il s'agit de créer ou d'entretenir une culture d'entreprise où le non-respect de la confidentialité provoque de soi une marginalisation du contrevenant.

Outre la confidentialité, d'autres objets apparaissent : **le droit à l'isolement** (pour préserver sa vie privée), **le droit à la coupure** (par exemple, pour le télé-opérateur, se déconnecter après un appel difficile).

Dans toutes les entreprises, la question du dialogue social se joue autour de la **confiance**. Ainsi, dans une des entreprises, un projet a su éviter ces principaux écueils en laissant se développer une véritable fonction de communication interne : l'intranet supporte un site où se nouent des relations interpersonnelles privées ou professionnelles, hiérarchiques, sociales. La voie choisie a été davantage celle de l'information et de la concertation permanente ; ce qui n'exclut pas que des temps de négociation soient nécessaires à étapes-clés du développement du projet.

D.Bérard, (d'après Y.Badoual et F.Doreau), Lyon, France, Avril 2002.